А.Э. Петросян
доктор философских наук

ЭВОЛЮЦИЯ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА (ИТОГИ XX ВЕКА И ПРОГНОЗ НА XXI ВЕК)

Понятие организации всегда находилось в центре внимания мыслящих людей – начиная с великих полководцев древности и теоретиков военного искусства и кончая современными исследователями человеческого поведения. Главной причиной такого пристального интереса была удивительная способность организации нелинейно увеличивать силы и возможности вовлеченных в нее лиц. Во многих языках есть пословица, согласно которой порядок бьет силу. Но порядок сам оказывается возможным исключительно благодаря единству и взаимодействию людей, входящих в состав организационных единиц, постоянным каналам общения, обеспечивающим их сплочение и совместную деятельность.

Что же такое организация, и чем обеспечивается ее единство? Как ей удается направить в общее русло волю и усилия разных личностей?

Организация представляет собой устойчивую, самовоспроизводящуюся совокупность деятельных индивидов, иерархически связанных между собой и взаимодействующих ради достижения общих целей. Ее назначение состоит в том, чтобы:

- координировать усилия отдельных индивидов;
- направлять их действия в единое русло;
- распределять функции в соответствии с возможностями каждого;
- обеспечивать внутреннюю сплоченность посредством вертикального разделения полномочий;
- интегрировать, казалось бы, изолированные друг от друга части и придавать им динамическую устойчивость.

В свою очередь, организация не просто использует людей, создавая из них более масштабные социальные образования, но и сама оказывается для них притягательным стимулом. Она компенсирует их усилия и преданность теми преимуществами и выгодами, которые разделяют ее участники, предоставляет им как бы «точку опоры» в бурлящем вокруг них океане жизни.

При этом по мере своего повторения организационное поведение эскалирует вовлеченность индивида в соответствии с «законом действия» Торндайка: благоприятные последствия закрепляют приверженность его организационным ценностям, а неблагоприятные – наоборот, отдаляют от них.

Встраиваясь в организацию, ее участники обретают:

а) определенную меру защищенности от подстерегающих их случайностей;

б) как психологическую, так и фактическую поддержку;

в) серьезные возможности для собственного роста.

Тем самым происходит своего рода обмен личностного потенциала на условия его проявления и развития. Отдавая своей организации время, знания, квалификацию, человек получает от нее не только занятость, зарплату и другие материальные выгоды, но и продвижение по службе, выдвижение на первые роли и общественное признание.

Однако далеко не всегда организационная вовлеченность индивида бывает столь идиллической. Нередко она оказывается негативной. То есть индивид входит в состав организации не потому, что он этого хочет, а в силу стечения обстоятельств или каких-либо неподходящих обязательств. В этом случае трудно ожидать высокой самоотдачи, и, чтобы заставить его работать на организацию, приходится использовать сильные внешние стимулы.

Встречаются четыре формы вовлеченности индивида в организационную систему.

Высокая положительная вовлеченность приводит к обостренному чувству внутренней ответственности и, как правило, полной самоотдаче, не требующей серьезного вмешательства извне. В этом случае достаточно поддержать усилия личности и обеспечить устойчивость сложившейся модели поведения.

Труднее обстоит дело, когда налицо низкая положительная вовлеченность. Она приводит к ощущению нереализованности своего потенциала и его растрачиванию вхолостую. Индивиду не хватает внутренней мотивации, и он не может предвосхитить возможные результаты своей деятельности. Чтобы «скорректировать» его поведение, нужно поставить перед ним реалистичные конечные цели и придать ценность их достижению. Тогда он сумеет напрямую связать свои усилия с интересами организации и глубже интегрироваться в ее состав.

Низкая отрицательная вовлеченность со временем приводит к отчуждению индивида, его отрыву от организационных ценностей. Организация утрачивает с ним обратную связь, и он все слабее реагирует на ее воздействия. И, если не попытаться восстановить те нити, которые связывали с ним организацию, такой индивид будет для нее окончательно потерян.

Наконец, возможна и высокая отрицательная вовлеченность. Она резко ограничивает свободу воли индивида и сдерживает его творческую инициативу. Хотя он обычно принимает действенное участие в функционировании организации, оно мотивируется внешними факторами, заставляющими его поступать вопреки собственным ценностям. Это неизбежно приводит к существенному внутреннему разладу и, в конечном счете, к отчуждению или ощущению нереализованности. А значит, хотя высокая негативная вовлеченность в краткосрочном плане может быть достаточно эффективной, в более долгосрочной перспективе она обречена на вырождение. Поэтому необходима «позитивизация» вовлеченности такого индивида, постепенная замена внешних стимулов приверженностью к организационным ценностям.

Интенсивность \ Направленность	***Отрицательная***	***Положительная***
Высокая	**Сопротивление (Противостояние)**	**Обязательство (Готовность)**
Низкая	**Отчуждение (Безразличие)**	**Неудовлетворенность (Нереализованность)**

Однако проблема в том, что эти формы организационной вовлеченности редко встречаются в «чистом» виде. Гораздо чаще

они тесно переплетаются между собой и образуют такой гибрид, в котором с трудом можно обнаружить ту или иную доминанту. Поэтому на практике стоит говорить не столько о форме организационной вовлеченности индивида, сколько о преобладающей в ней тенденции.

Организационная вовлеченность индивида является одним из главных факторов его поведения. Будут ли его усилия направлены на достижение целей организации, или они пойдут вразрез с этими целями – во многом зависит от того, насколько индивид интегрирован в организационную среду, и стали ли ее ценности внутренним достоянием самой личности. Тем не менее, фундаментальная роль организационной вовлеченности была понята не сразу. Ее подлинное значение начало осмысливаться в конце XIX века и становилось ясным лишь в ходе развития управленческой мысли в течение XX века.

1. Модели менеджмента и их объективные основания

Исторически первой концепцией организационного поведения человека была «школа научного управления», которую «основали» американский специалист Ф. Тейлор и французский инженер А. Файоль.[1] Они, по существу, ввели понятие «экономического человека», который скорее реактивен, чем активен, и отнюдь не стремится к вовлечению в организационную среду, а пребывает в ней лишь постольку, поскольку он связан внешними узами и привлечен вполне «прозаическими» стимулами. В основе этой концепции лежали довольно спорные предпосылки, которые, однако, казались тогда вполне естественными и правдоподобными. В основном они сводились к тому, что:

- среднему индивиду присуще отвращение к труду, и он всячески стремится избежать его;
- люди нуждаются в принуждении, пристальном контроле или даже в «дамокловом мече» наказания;
- обычно человек склонен подчиняться, уклоняется от ответственности и больше всего тянется к стабильности и безопасности своего существования.

[1] См.: Файоль А. Общее и промышленное управление // Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М., 1982; Тэйлор Ф. Научная организация труда // Там же.

Опираясь на эти идеи, школа «научного управления» пришла к еще более радикальным выводам, фактически отчуждающим человека от организационных ценностей. Он оказался:

- неразумен, чужд духовных мотивов и способен воспринимать преимущественно материальные стимулы;
- призван стать орудием организационной системы, а не ее органической частью, и потому не выкладывается для нее, обеспечивая максимальную эффективность функционирования; и, наконец,
- превращен в придаток организации, лишен всяческой самоценности, а смысл им приобретается лишь постольку, поскольку он вовлекается в ее деятельность.

В таком подходе к индивиду, вовлеченному в организационную систему, разумеется, была определенная доля истины. Неслучайно он почти два десятилетия не просто господствовал в умах исследователей и практиков, но и привел к значительным результатам в теории управления и развитии производства. Но нельзя и забывать, что ее расцвет пришелся на годы, когда только формировалось массовое производство, и главными ориентирами его были механизация, стандартизация и «рутинизация» промышленных процессов, а значит, и нивелировка организационной роли производственных рабочих. Тем не менее, благодаря этому подходу впервые были сформулированы в явном виде принципы построения организационных систем, включавшие в себя, в частности:

- четкое определение иерархии полномочий;
- единство командования;
- соразмерность полномочий и ответственности;
- делегирование полномочий сверху вниз.

Эти принципы широко использовались на практике и дали весьма значительный эффект в развитии крупных предприятий. Однако к концу 30-х годов выявились чувствительные изъяны «школы научного управления». На передний план стали выходить человеческие качества, которые либо выпадали из поля зрения, либо ею попросту игнорировались. Начало 30-х годов ознаменовалось насыщением спроса на целом ряде рынков. Так, «Дженерал Моторс» была вынуждена ежегодно обновлять свои модели. Структурные сдвиги в производстве привели к усилению творческого элемента в работе. Увеличились доли инженерного и

конторского труда. Резко возросла прослойка «синих воротничков». Их статус сильно отличался от положения производственных рабочих. Хотя «синие воротнички» тоже являлись наемными работниками, они не были выдвинуты снизу, а пришли из вузов и колледжей и выступали скорее заодно с хозяевами, нежели против них. Естественно, это было сопряжено и с более глубоким усвоением ими организационных ценностей.

В 1938 году вышла книга президента компании «Нью Джерси Белл Телефон» Ч. Барнарда, которая называлась «Функции управляющего».[2] В ней была предпринята попытка осмыслить важные перемены, произошедшие в организационных формах развития производства. Он поставил во главу угла мотивацию и придал второстепенное значение чисто экономическим факторам.

Чуть раньше Э. Мейо, профессор Школы бизнеса Гарвардского университета, провел серию экспериментов на заводе фирмы «Вестерн электрик», расположенном в Хоуторне. Он исследовал факторы промышленной гигиены, а именно – влияние условий труда (в частности, уровня освещенности) на производительность.[3] Его результаты в корне изменили прежние взгляды на организационное поведение человека. Так возникла модель «человеческих отношений», к которой примкнули также Д. МакГрегор, К. Арджирис, Р. Лайкерт, Ф. Селзник и др.[4]

В основе модели «человеческих отношений» лежала удовлетворенность работой и моральное воздействие на индивида, вовлеченного в организационную систему. В противовес школе «научного управления», которая оперировала понятием «экономического человека», тут господствовала концепция «социального человека», подверженного межличностному влиянию в неформальной рабочей группе (организационной среде). Особое значение придавалось лидерству, которое считалось средством достижения большей удовлетворенности трудом и, как следствие, увеличения его производительности. Неслучайно во время второй мировой войны массовое распространение получили на Западе групповая подготовка и отбор лидеров.

---

[2] См.: **Barnard Ch. I.** The functions of the executive. Camb., Mass., 1938.

[3] См.: **Mayo E.** The human problems of an industrial civilization. N. Y., 1933.

[4] См.: **McGregor D.** The human side of enterprise. N. Y., 1960; **Argiris Ch.** Management and organizational development: The path from XA to YB. N. Y., 1981; **Selznick Ph.** Leadership and administration: A sociological interpretation. N. Y., 1957.

Концепция «человеческих отношений» строилась на ряде предпосылок, противостоящих «школе научного управления»:

- для человека вполне естественны как физические, так и умственные усилия, направленные на достижение организационных целей;
- внешний контроль за индивидом и угроза наказания - это далеко не единственное и даже не главное средство побудить его к полезным для организации действиям;
- средний человек в нормальных условиях стремится к осмысленным поступкам и готов взять на себя ответственность за свои действия;
- приверженность организационным целям – это не столько функция наказания, сколько поощрения, ибо важнейший фактор деятельности – это удовлетворенность его;
- человеку свойственна достаточно высокая степень инициативы, воображения и творчества.

Д. Мак-Грегор противопоставил «теории X», основанной на концепции «экономического человека», собственную «теорию Y», рассматривающую человека как индивида, стремящегося к независимости, ответственности и внутреннему развитию. В число принципов, составляющих ее ядро, входил ряд предложений, которым придавалось императивное значение:

- индивид, вовлеченный в организационную систему, понятлив и реагирует, главным образом, на социальные, психологические, личностные и другие нематериальные стимулы, и именно им должен быть отдан приоритет в управлении организацией;
- не человек существует для организации, а она – для человека, и, чтобы обеспечить достижение ее целей, нужно мотивировать индивида и ни в коем случае не пытаться заставить его совершать действия, противоположные внутренним устремлениям;
- организация должна стать средством самовыражения работника, и, значит, ей самой надлежит позаботиться о том, чтобы работник был удовлетворен своей вовлеченностью в ее деятельность.

Модель «человеческих отношений» сохраняла свое влияние в течение примерно двух десятилетий. Часть ее сторонников, создавших «группу человеческих ресурсов», настолько уверовала в эту концепцию, что повсеместно требовала упрощения межлич-

ностных взаимоотношений, полагая, что, в конечном счете, от этого выиграют как руководители организаций, так и их рядовые сотрудники. А Р. Лайкерт не просто настаивал на поддержании тесных взаимоотношений с персоналом и постановке для него высоких мобилизующих целей, но даже требовал последовательного использования групповых форм планирования и принятия решений с непосредственным и широким участием всех членов организации, включая рабочих.[5]

Однако приверженцы модели «человеческих отношений» в своем противостоянии школе «научного управления» дошли до другой крайности. Они раздули значение неформальных отношений в организации в ущерб ее формальным структурам. А попытка повсеместного внедрения их практических рекомендаций могла привести лишь к ее дискредитации, ибо они все более расходились со сложившимся положением дел.

В середине 50-х годов началась постиндустриальная эра. Происходила дифференциация покупателей и их запросов. Идеи потребительства охватывали все большие группы людей, а главное – промышленность вступила в полосу технологических прорывов, которые могли в кратчайший срок до неузнаваемости изменить внутреннюю структуру организации и характер ее деятельности.

Во-первых, к 60-м годам постепенно становилось очевидным, что принципы «научного управления» больше подходят одним организациям, а идеи «человеческих отношений» - другим. И, во-вторых, каждая из этих концепций в отдельности оказывалась все дальше от передового фронта управленческой мысли. Поэтому на повестку дня встала задача их интеграции, разумного сочленения основных положений обеих школ. В результате появилась «школа социальных систем» (А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш),[6] которая оказалась, однако, весьма эклектичной и страдала от недостатка внутреннего единства.

Трактуя организацию как систему взаимосвязанных элементов, в качестве ключевого фактора ее эффективности «школа социальных систем» рассматривала их согласованное функционирование. Она настаивала на:

---

[5] Likert R. The human organization. N. Y., 1967. P. 47.

[6] См.: Chandler A. D. jr. The visible hand. Camb., Mass., 1977; Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and environment: Managing differentiation and integration. Homewood, Ill., 1967.

- вовлеченности сотрудников в ориентиры и ценности организации;
- внутренней мотивации работника и его положительных усилиях для выполнения организационных целей;
- стремлении к тому, чтобы действия и поведение сотрудников обусловливались их установками.

Тем самым, по мнению школы «социальных систем», мог быть обеспечен контроль над сотрудниками, не говоря уже об их деятельности и направлении усилий.

Лучшими организационными формами являлись для этой школы те, что обладали в статике простым функциональным строением и элементарными формами контроля, а в динамике – децентрализацией и сложными формами контроля. Так Дж. Вудвортс, возглавлявшая «техническое направление» (английское ответвление) этой школы, полагала, что организационная структура зависит от технологической природы производства. В единичном или мелкосерийном – целесообразен непосредственный контроль. В крупномасштабном же или непрерывном – необходимо больше иерархических ступеней. При этом чем выше уровень специализации в непрерывном производстве, тем большим должно быть число его подразделений и соответственно – теснее связи между ними.

Наконец, значительные сдвиги произошли на рубеже 70–80-х годов. Началось формирование «информационного», или «технотронного», общества. Производство оказалось пронизанным социальными веяниями, работники вовлекались в глобальные контексты, а перемены стали все более стремительными, скачкообразными и непредсказуемыми. Возникла острая необходимость изначально учитывать сдвиги во внешней среде организации – причем не столько в качестве корректирующих, сколько определяющих факторов. Как следствие, границы между внешней и внутренней средами организации утрачивали жесткость, и стали вполне обычными явлениями их взаимопереход и взаимопроникновение.

Теоретическим осмыслением этих сдвигов стала школа «открытых систем», к которой можно отнести К. Уэйка, Дж. Марча, И. Ансоффа, А. Саймона и др.[7] Ее основная идея заключает-

[7] См.: Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989; Weick K. E. The social psychology of organizing. Reading. Mass., 1979; March J. G., Simon H. A. Organizations. N. Y., 1958.

ся в том, что внешняя среда и ее динамика являются ключевым фактором организационного развития. Партнеры, конкуренты и клиенты организации превращаются в систему ориентиров, а главными требованиями для нее становятся инициативность, гибкость и адаптируемость. А в отношении ее сотрудников следует придерживаться ряда предпочтений:

- сотрудники должны самостоятельно оценивать перемены во внешней среде и реагировать на ее запросы и вызовы;
- необходимо добиться согласованности целей сотрудника и организации и тем более в качестве источника такого единства использовать саму внешнюю среду;
- важно видеть в сотруднике полпреда организации во внешней среде, а в ней самой – мерило его статуса; тем самым положение организации станет для него существенным мотивом собственных усилий.

Если подвести наглядный итог эволюции научных подходов к организационным системам, можно представить его в матрице, которая является определенную модификацию таблицы, составленной Р. Скоттом.[8]

	Замкнутость	Открытость
«Изоляция»	1910–1930-е гг. Модель «научного управления» Файоль, Тэйлор, Вебер	1960–1970-е гг. Модель «социальных систем» Чандлер, Лоуренс, Лорш
«Социализация»	1940–1950-е гг. Модель «чело-веческих отно-шений» Барнард, Мэйо, Мак-Грегор, Арджирис	1980–1990-е гг. Модель «открытых систем» Уэйк, Марч, Ансофф, Саймон

[8] См.: Scott W. R. Theoretical perspective // Environments and organizations. San Francisco, 1977.

Если же брать общий вектор этой эволюции взглядов, его можно представить в такой таблице:

	Начало	Конец
Перспективы	Закрытая система	Открытая система
Главная цель организации	Эффективность	Выживание и развитие в условиях скачкообразных изменений
Допущения об окружающей среде	Предсказуемость	Неопределенность
Допущения об организации	Доступность и управляемость основных факторов. Устранение неопределенности путем пла-нирования и контроля результатов	Наличие неизвестных и неуправляемых переменных. Неустранимость случайностей и стремление их предвидеть

Пристально взглянув на эти таблицы, можно заметить, что эволюция подходов к организационным системам была обусловлена не только углублением их научного видения, но и развитием самих этих систем, усложнением и дальнейшей интеграцией с социальной средой. Направление их развития в значительной мере выражает общий вектор организационного развития социальных систем. Поэтому в этих матрицах можно увидеть и то главное, что нарастает в организационных системах.

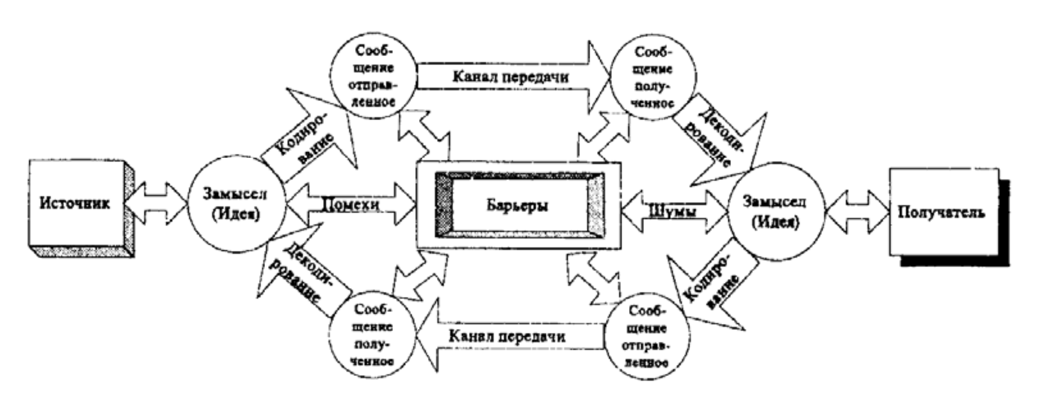
2. Коммуникации как ось развития моделей менеджмента

Если проследить, роль какого фактора неуклонно повышалась в переходе от одной модели менеджмента к другой, нетрудно прийти к заключению, что это межличностное общение сотрудников организации и их взаимодействие с внешней средой, то сеть коммуникационные сети, благодаря которым и обеспечивается их сознательная вовлеченность в ее деятельность. Упорядоченное общение, которого добиваются в организациях, по сути, превращается в фактор их целостности и динамического существования. От того, насколько глубоко укоренились механизмы

такого общения, зависит жизнеспособность организации и перспективы ее развития.

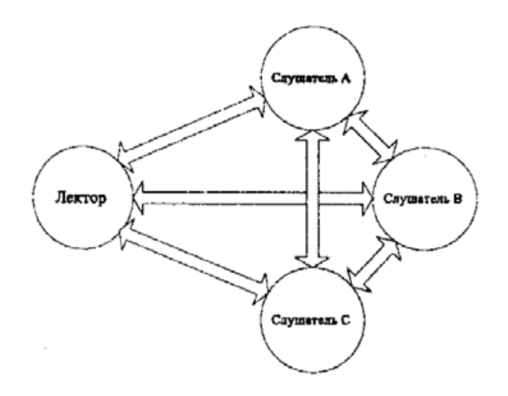
Коммуникационный процесс в организации можно представить как последовательную цепь действий, включающую в себя:

- возникновение замысла (идеи) у источника;
- преобразование (кодировку) идеи в сообщение;
- представление его в вербальной, невербальной или технической форме;
- передачу сообщения по мягким или жестким каналам;
- снижение или модификацию шумов, барьеров и помех, препятствующих сообщению;
- осмысление (расшифровку) сообщения получателем;
- выдачу ответного сообщения источнику (обратную связь);
- корректирующие воздействия источника.



Однако эта схема не вполне адекватно выражает структуру коммуникационного процесса в организациях. Она не учитывает включенности лиц, участвующих в коммуникации, в более широкий организационный контекст, оказывающий существенное влияние как на сам характер общения, так и – что еще важнее – на его результаты. Иногда малейшие изменения среды, в которой происходит обмен информацией, не просто модифицируют ее смысл, но и обусловливают поведение, не ожидаемое источником, или даже вовсе нежелательное.

Представим себе аудиторию, в которой читается лекция. Для простоты допустим, что в ней находятся лишь 3 слушателя – А, В, С, которые, естественно, реагируют не только на слова лектора, но и на то, как их воспринимают другие слушатели.



Предположим далее, что В, придав какому-то пассажу лектора свой особый смысл, весьма далекий от того, что тот имел в виду, расхохотался. Тем самым он побудил и других слушателей поискать в его рассуждениях основания для смеха. Наконец, если А, хорошенько подумав, не смог их обнаружить, и на его лице возникла тень недоумения, то С, взглянув на А и В, вероятно, улыбнется, увидев на их лицах столь противоположные эмоции. При этом сам лектор, глядя на аудиторию, испытает смешанное чувство недовольства и удивления и, по-видимому, решит, что сказал нечто малопонятное или двусмысленное, а то и вовсе примет реакцию слушателей на свой личный счет. Тем самым возникнет некая кольцеобразная структура коммуникации, где причины сопрягаются со следствиями, а эффект первичного сообщения выходит далеко за рамки того, что задумывал лектор.

Таким образом, коммуникационная модель должна быть расширена за счет включения внешних для нее контекстов (помещения ее во «внешнюю среду»), в значительной мере модифицирующих как само сообщение, так и его воздействие на получателя. При этом особое значение в коммуникационном процессе приобретает совместный опыт источника и получателя (перекрестие внутренней и внешней сред). Без такого единства сообщение лишается смысла, ибо ему не хватает понятийной основы, которая сделала бы возможной понимание поступившей информации.

Значение сообщения заключается не в тех «символах», с помощью которых оно передается, а в обобщениях интеллектуального опыта, закрепляемых в соответствующих понятиях, а стало быть, и в символах. Если знания и установки получателя несовместимы с понятийным аппаратом источника, практически нет шансов на адекватное прочтение сообщения. И, наоборот, такое его воспроизведение предполагает общность механизмов восприятия и понимания информации между источником и получателем.

Если выбор содержания передаваемой информации произволен, и она облечена в случайную форму, можно ли требовать от получателя ее понимания, не говоря уже об адекватности практических действий? Такой подход к процессу коммуникации чреват лишь созданием искусственных барьеров общения и искаженным восприятием заложенных в сообщении идей. В сказке Л. Кэрролла «Алиса в стране чудес» героиня задает Шалтаю-Болтаю недоуменный вопрос: «А разве можно придавать слову какой угодно смысл?» – на что тот отвечает, не моргнув глазом: «А разве я своим словам не хозяин?»

В самом деле, какая разница, каким «символом» обозначить ту или иную мысль? Разве от этого она может измениться?

Оказывается, да. Словесный или иной «символ», передающий мысль, едва возникнув, встраивается в смысловое поле, в котором тесно переплетено множество других «символов» и мыслей. И стоит чуть сдвинуть его в этом поле, как тут же изменится и связанная с ним смысловая нагрузка. И, если даже источник сообщения усвоил новые оттенки смысла, которые оказались приданы тому или иному «символу», ясно, что получателю информации вряд ли удастся четко воспроизвести ход мысли источника.

Необходимость общности механизмов считывания и истолкования информации обращена не только к получателю, который должен стремиться к ее адекватному пониманию, но и к самому источнику. Именно он решает, что вложить в сообщение, и каким образом его закодировать, чтобы оно оказалось доступным получателю. Если сообщение представить в усложненной форме, или передать получателю информацию, которую тот заведомо не в состоянии «переварить», вряд ли стоит рассчитывать на желаемый эффект. И опытный коммуникатор скорее промолчит или не доскажет, нежели «нагрузит» получателя непосильным бременем непонятных идей. В Евангелии от Иоанна Иисус говорит своим слушателям: «Еще многое имею сказать вам, но вот теперь не можете вместить» (16 : 12). И какой смысл требовать от них восприятия этой мудрости, если они не созрели для ее усвоения?

Таким образом, чтобы установить прочную динамическую взаимосвязь между частями организации и в особенности между ней и окружающим миром, необходимо сформировать единое смысловое поле, унифицировать каналы общения и настроить

их на определенные «волны», обеспечив восприятие «чужой» информации как «своей». Это предполагает, в свою очередь, устранение барьеров, отделяющих внутреннюю среду от внешней, и, более того, превращение самой внешней среды в продолжение внутренней, ее проекцию на окружающий мир. Тем самым она перестает быть чем-то противостоящим организации и становится ее дополнением, своеобразным резервуаром, из которого черпаются ресурсы, источником развития.

Каково же взаимоотношение организации и коммуникаций? Насколько коммуникационные модели коррелируют с организационными? Можно ли построить организационную структуру на основе произвольных коммуникационных потоков или же необходим избирательный подход, «встраивающий» в организацию только те каналы и формы общения, которые вступают в «резонанс» с ее природой и особенностями?

В разных организационных моделях коммуникации занимают не совсем одинаковое место и выполняют далеко не идентичные функции. Поэтому эволюция организационных моделей не может не вызвать смену ориентаций в схемах коммуникации. И важно понять, какие требования к коммуникационным потокам предъявляются в рамках тех или иных организационных структур.

Наглядная картина такого сопоставления представлена в матрице, которая сопрягает определенные типы коммуникации с соответствующими моделями организационной структуры и менеджмента.

Фактор / **Модель**	Значение коммуникации	Цель коммуникации	Направленность потоков	Основные проблемы
1	2	3	4	5
Модель «научного управления»	Относительно невелико; в основном вертикальные потоки	Передача приказов, распоряжений и заданий, обеспечение повиновения и исполняемости	Движение сверху вниз – от администрации к рядовым членам, – чтобы убедить их или заставить следовать инструкциям	Нарушение коммуникаций, связанное с обходом иерархических уровней и слишком большим диапазоном контроля

Окончание

1	2	3	4	5
Модель «человеческих отношений»	Достаточно ощутимо, в основном горизонтальные потоки на одном уровне	Обеспечение горизонтального взаимодействия работников и вовлечение их в процесс принятия решений	Обмен информацией между членами неформальных рабочих групп; вертикальные каналы – для оценки потребностей работников и их привлечения к принятию решений	Наличие слухов, передаваемых по скрытым каналам; недостаточная эффективность формальных (официальных) каналов
Модель «социальных систем»	Очень высоко; потоки служат в качестве связующих элементов организации	Координация и контроль; обеспечение информацией для принятия решений	Все направления, включая пересечение иерархических уровней и внешних границ организации	Перегрузки, искажения и упущения; слабая реакция на отрицательную обратную связь
Модель «открытых систем»	Чрезвычайно велико; монито-ринг внешней среды и адапта-ция к изменениям	Поддержание динамического равновесия с внешней средой и вовлечение работников в поиск информации для принятия решений	Многоканальные связи как с внешней средой на разных иерархических уровнях, так и внутри организации, включая «диагональные» связи	Информационные шумы, возможная несоизмеримость данных, полученных через разные каналы; недостаточное внимание к внутренним потокам

3. Модели менеджмента XXI века

Модель «открытых систем», будучи результатом длительной эволюции научной мысли, достаточно точно выражала особенности и уровень организационного развития, достигнутые к

концу XX века. Отчасти она и сегодня не утратила свой потенциал. Неслучайно пока с трудом проступают контуры той модели менеджмента, которая должна прийти на смену школе «открытых систем». Во всяком случае нет сколько-нибудь ясного и единообразного представления о ее конструкции. Однако она уже вызревает в недрах старых подходов. А это значит, что можно попробовать выстроить прогноз о дальнейших путях эволюции моделей менеджмента и предугадать их основные параметры.

Еще в прошлом столетии наметились фундаментальные сдвиги – как в структуре общественного производства, так и в его технологических основаниях, – которые могут высветить недостатки и слабости модели «открытых систем». Появились не просто организационные формы, требующие иных подходов к управлению, но и революционные способы воздействия на предмет труда и его превращения в конечный продукт. На наших глазах формируются элементы нового – «сциентронного» –общества, в основе которого будет лежать не техника, а непосредственно научный труд.[9] Все это, естественно, заставляет поверять организационные структуры и управленческие процессы принципиально новыми критериями. А их осмысление должно привести к таким моделям менеджмента, которые способны описать возникающие реалии и стать инструментом их понимания и «приручения».

Чем же обусловлены эти сдвиги, и каково их содержание?

Во-первых, наука превращается в массовое производство знаний, которые, в свою очередь, оказываются непосредственной производительной силой. Тем самым она становится полноправной сферой индустрии, испытывающей на себе политические влияния и пронизывающей собой весь фундамент общественной жизни.

Во-вторых, всеобщая природа исследовательского труда сегодня приобретает глобальный характер. Организационные структуры и коммуникационные сети не просто сводят воедино отдельных ученых и целые научные центры, но и интегрируют ее в систему общественного разделения труда, сопрягая исследовательское творчество как с индустриальной, так и с образовательной деятельностью. Естественно, в этих условиях наука прямо ориентируется на социально значимые результаты, поверяя ими свою собственную ценность.

[9] Петросян А. Э. Ключ к XXI веку (Наука как основа грядущего жизнеустройства). Тверь, 1995.

И, в-третьих, научный труд представляет собой единственную индустриальную компоненту, которая нацелена скорее не на создание устройств и изделий по заранее составленному проекту, а на выработку принципиально новых знаний. Это ставит науку в центр общественной жизни, замыкая на нее практически все формы человеческой деятельности.[10]

Таким образом, наука превращается в решающий фактор социального выбора. Дело не только и не столько в том, что она прокладывает путь в будущее или прорабатывает различные варианты общественного развития. Перед нами, с одной стороны, «постнеклассическая» наука, целенаправленно конструирующая познавательную ситуацию и изначально ориентированная на вплетение фундаментального знания в ткань социальной практики, а с другой – «неравновесное» общество, в котором господствуют структурные разрывы, и скачкообразные изменения становятся повседневной реальностью. Взаимодействие их носит во многом нелинейный характер, когда итоговый эффект несоизмерим с оказываемым влиянием, которое как бы включает механизм прямо не обусловленных, «автокаталитических» процессов.

Научно-технические прорывы задают те рамки, в которых варьируется человеческое жизнеустройство, предопределяя его альтернативы. То есть предпочтение того или иного научно-технического сценария, по существу, выступает в качестве социального предвыбора. Чтобы обеспечить желаемое направление сдвигов, надо вызвать соответствующий ему прорыв. И, наоборот, другой прорыв способен задействовать такие общественные силы, которые не позволят вернуться к исходной модели.[11]

Таким образом, почти незаметно – в виде тектонических сдвигов – происходит переход от «технотронного» общества к «сциентронному», то есть от мира, где царят техника и технология, к такому, в котором напрямую господствует наука. Фундаментальное знание непосредственно вторгается в человеческую практику. Создается информационная оболочка жизни – целый квазиреальный мир, скроенный по человеческим меркам и под-

---

[10] См.: Петросян А. Э. В саду расходящихся тропок (Ценностные основания научного творчества). Тверь, 1994. С. 55 – 70.

[11] См.: Петросян А. Э. Социально-ценностная структура научного исследования // Вопросы философии. 1985. № 11; его же. Проблема социальной оценки научных исследований // Вопросы философии. 1987. № 5.

властный воле субъекта. А с помощью лазера укрощается энергия, позволяющая влиять на объект без вещественного посредника. Соединением этих двух векторов обеспечивается прорыв в сферу энергоинформационных процессов – естественной базы новой информационной революции.[12]

Ключом к управлению наукой в таком обществе становится способность преодолевать критические разрывы, возникающие как в ней самой, так и в ее отношениях с обществом. Прежде всего, есть определенный «зазор» между внешними требованиями к науке и тем, что она реально способна дать. И нужно выявить именно те «ростки» знания, которые сопряжены с принятыми ориентирами. Далее, интерес к науке всегда превышает доступные ресурсы, без которых трудно задействовать ее потенциал. Понятно, что они должны быть сконцентрированы там, где намечаются серьезные прорывы. Наконец, спектр возможностей, открываемых наукой, во многом обусловлен ее структурой и динамикой развития. Поэтому важно добиться «тонкой подстройки» ее механизмов, которая позволила бы осуществлять гибкие перестроения и переориентацию ее институциональных форм.

В этих условиях нельзя обойтись одним только рациональным знанием и историческим опытом. Живая повседневная практика обретает такую динамику и неопределенность, что решения постоянно сопрягаются со значительным риском. Стало быть, мудрость уже заключается не столько в том, чтобы совершить удачный выбор из ряда возможных вариантов, сколько в создании той – нередко единственной - возможности, которая способна обеспечить достижение поставленных целей.

Школа «открытых систем» впервые выпукло представила внешнюю среду в качестве ключевого фактора организационного развития. Призвав взять на вооружение инициативу, гибкость и адаптируемость, эта модель продемонстрировала, что внешняя среда – не препятствие деятельности, а наоборот, источник ее усиления. Только надо не ждать, когда ожидаемые изменения произойдут, а загодя к ним готовиться, вскрывая подспудные тенденции и реагируя на них в упреждающем порядке. Тем самым можно не просто не бояться неожиданностей, но и использовать их как «козыри» в конкурентной борьбе.

---

[12] См.: Петросян А.Э. Лазерно-компьютерный альянс (Опыт технологического прогноза) // Альма матер. 1991. № 7.

Однако, хотя такой подход и характеризуется высокой степенью понимания роли и значения внешней среды в деятельности организации, он остается по-прежнему традиционалистским, «рефлективным». Его доминантой является восприятие среды как чего-то «первичного» и самодовлеющего, лишь в узких пределах поддающегося вмешательству и корректировке. А потому главное – правильно истолковать ее и развернуть в динамике сопряженные с ней тенденции и затем построить на этом действия, максимально соответствующие интересам организации. При этом, конечно, многое предугадывается, а сама внешняя среда превращается в дружественное окружение. Тем не менее, это скорее мысленная реконструкция существующего и возможного, нежели целенаправленное конструирование желаемого и осуществимого; ослабление или усиление спонтанных тенденций, а не придание ей (внешней среде) новых форм или движущих сил.[13]

Между тем в «сциентронном» обществе на смену упреждающим, опережающим реакциям на «зигзаги» внешней среды постепенно должно прийти овладение ею, управление ее изменениями по заранее составленному плану. Речь идет об ориентации не просто на использование, но прежде всего на создание принципиально новых возможностей, которые ранее в ней отсутствовали. Это качественно иная философия менеджмента – не рефлективная, а проективная, подразумевающая активное вторжение в окружающую реальность и ее приспособление к запросам организации. Если раньше приходилось «вписывать» ее

[13] В связи с этим весьма показательна любимая фраза М. С. Горбачева, рефреном прошедшая через многие его выступления: «Политика – это искусство возможного». По-видимому, он даже не подозревал, насколько точно передает ментальность советской верхушки той эпохи. В этой формуле выражена квинтэссенция ее управленческого мышления, его ограниченность, неспособность чутко уловить веяния истории. Кто знает, не этим ли была обусловлена безнадежная обреченность советской системы. Ее «голова» была не в состоянии «высунуться» из прошлого и взглянуть на мир глазами будущего.

В действительности политика в наше время - это не искусство возможного, то есть умение использовать непосредственно данное, строить из доступных ресурсов нечто, вытекающее из контекста ситуации. Так было прежде. Но к концу XX века стало ясно, что политика – это скорее искусство создавать возможности, то есть способность конструировать (придумывать) модель, соответствующую интересам организации (общества, государства и т. д.) и высматривать (находить) в существующем ресурсы для создания условий и механизмов реализации этой модели. Если раньше модель как бы подсказывалась жизнью, и требовалось найти средства ее осуществления, то теперь она если и навевается, то не наличным бытием, а интересами, «опрокинутыми» в будущее. В настоящем же отыскиваются не готовые средства, а ресурсы для их «изготовления».

во внешнюю среду, то теперь значительная часть самой внешней среды «подтягивается» к границам организации и, перестраиваясь по ее меркам, начинает служить в качестве «буферной зоны», обеспечивающей благоприятную почву для взаимодействия с окружающим миром.

	Рефлективность	Проективность
Технотроника	**XX век** 1	**2030 – 2040-е гг.** 2
Сциентроника	**2010 – 2020-е гг.** 3	**Середина XXI века** 4

Таким образом, каркасом матрицы предстоящей эволюции менеджмента в XXI веке становятся два вектора: «технотронность – сциентронность» и «рефлективность – проективность». Первый квадрант, сочетающий технотронность с рефлективностью, фактически характеризует то, к чему пришло организационное развитие к концу XX столетия, и что до сих пор еще преобладает в реальной практике управления. Это трамплин, с которого стартует нынешняя эпоха. Принадлежащие к ней организации все больше пропитываются научным содержанием, «сциентизируются», превращая производство знаний в главную компоненту своей деятельности.

Эта тенденция начала пробивать себе дорогу уже на рубеже 70–80-х годов прошлого века. Ее поддерживали такие фирмы,

как ИБМ, «Монсанто», БАСФ, «Моторола» и др.[14] Но тогда это были единичные случаи, которые лишь указывали направление общего движения. А сегодня сциентизация превращается в массовое явление, образуя новый тип организаций, требующих особых форм и способов управления. Именно они и должны быть обобщены в той модели менеджмента, которая соответствует второму квадранту матрицы (сциентронность – рефлективность). Это произойдет, по-видимому, в ближайшие 10–15 лет.

Однако в 30-е годы нынешнего столетия управленческая практика скорее всего исчерпает ближайший резерв сциентизации и начнет испытывать определенный кризис в организационном развитии. Возникнет потребность в других источниках рационализации средств и методов воздействия на объект управления. И тут внимание переключится на проективные действия, позволяющие «укротить» примыкающую к организации часть внешней среды и перейти от использования ее спонтанных возможностей к их созданию.

Уже сегодня некоторые корпорации, разрабатывающие программное обеспечение (например, «Майкрософт») или производящие средства мобильной связи и коммуникации (скажем, «Нокиа») фактически применяют некоторые элементы такого подхода. Правда, это делается пока лишь локально и спорадически. Зато к концу первой трети XXI века он станет ядром их стратегии развития. Но еще важнее то, что за ними пойдут другие, открывая новый этап в развитии менеджмента, обозначенный третьим квадрантом матрицы (технотронность – проективность).

Наконец, последний – четвертый – квадрант вступит в свои права в середине XXI века. Это ознаменуется соединением сциентронности и проективности управления, когда крупнейшие корпорации, чьей главной функцией станет непосредственное производство знаний, обратят свой взор в будущее не столько затем, чтобы рассмотреть, что их ждет там, сколько для его видоизменения, построения тех сценариев, которые способны привести к желаемым исходам. Конструирование перестанет быть чисто пространственным занятием и все больше начнет охватывать время. Появится модель менеджмента, ориентированная на

[14] Петросян А. Э. Автоматизация, занятость, образование // Вестник высшей школы. 1988. № 8; его же. Западный опыт «тройственного союза» // Вестник высшей школы. 1990. № 5.

контроль над причинно-следственными сетями и получение не отдельно взятых результатов или выполнение установленных параметров, а реализацию целых программ развития («фрагментов жизни»), которые фактически будут означать непосредственное конструирование самой реальности.

Тем самым круг организационного развития опять замкнется. Наша матрица исчерпает свой эвристический потенциал и уступит место другим векторам развития. Но какими они будут – судить об этом, пока, наверное, слишком рано.